



**Universiteit Utrecht**

## **Het mechanisme van empowerment:**

---

een mediërend effect op de relatie tussen transformationeel leiderschap  
en affectieve organisatiecommitment

### **Student:**

K.M. Herweijer (3533565)  
26 augustus 2014

### **Begeleiding Universiteit**

Begeleider: Dr. Pierre Cavalini  
Beoordelaar: Dr. Veerle Brenninkmeijer

Master Arbeids- & Organisationspsychologie, Faculteit Sociale Wetenschappen

---

### **Samenvatting**

Het doel van de huidige studie is specifiek inzicht te krijgen in het mechanisme van empowerment op de relatie tussen transformationeel leiderschap en de mate van organisatiecommitment. Hiervoor werden de vier cognitieve dimensies van empowerment bestudeerd. De verwachtingen zijn getoetst met een online vragenlijst onder 369 medewerkers van een zorgverlenende instantie. Empowerment heeft een partieel mediërend effect op de relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve organisatiecommitment. Alleen de cognitieve dimensies 'betekenis' en 'invloed', van empowerment, fungeren hierbij als mediator. De cognitieve dimensie 'betekenis', de waarde of het gewicht dat een individu geeft aan een taak, levert een grotere bijdrage aan dit partiële mediatie-effect dan de andere drie dimensies. Vervolg onderzoek moet uitwijzen of dit te maken heeft met een verschil in de leiderschapsgedragingen die ten grondslag liggen aan de vier dimensies. Hierbij worden charismatische leiderschapsgedragingen in verband gebracht met 'betekenis' en de overige drie dimensies in verband gebracht met empowermentgerichte leiderschapsgedragingen.

**Trefwoorden:** empowerment, transformationeel leiderschap, organisatiecommitment

## **Inleiding**

Organisatiecommitment van werknemers is belangrijk. Organisatiecommitment is namelijk datgene dat de werknemer bindt aan de organisatie en geeft tevens implicaties voor de beslissing van de werknemer om bij de organisatie te blijven (Allen & Meyer, 1990). Dit concept is niet alleen belangrijk voor de medewerker, maar ook de organisatie heeft hier belang bij. Organisatiecommitment voorkomt verloop onder werknemers (Somer, 1995) en zorgt ook voor positieve organisatie effecten in vorm van; het vertonen van extra-rol gedrag (Katz & Kahn, 1978 in Mathieu & Zajac, 1990), vergroting van competenties (Allen & Meyer, 1990), vaardigheden overdracht tussen werknemers (Allen & Meyer, 1991) en verhoging van prestaties (Mathieu & Zajac, 1990). Wegens deze positieve effecten is het voor organisaties van belang om te weten hoe ze organisatiecommitment eventueel kunnen beïnvloeden.

Eerder onderzoek toont aan dat een transformationele leiderschapsstijl een positieve samenhang heeft met de mate van organisatiecommitment (Bono & Judge, 2003; Koh, Steers, & Terborg, 1995). Met andere woorden, leiderschapsstijl kan de mate van organisatiecommitment van een werknemer beïnvloeden. Avolio, Zhu, Koh en Bhatia (2004) stelden dat de mechanismen en processen waarmee transformationele leiders invloed uitoefenden op hun ondergeschikten tot dan toe nog niet adequaat onderzocht waren en dat er meer aandacht moest komen voor het begrijpen van deze mechanismen en processen. Avolio et al. (2004) hebben zich gericht op het mechanisme van empowerment. Empowerment bleek een mediërend effect te hebben op de bestaande relatie tussen transformationeel leiderschap en de mate van organisatiecommitment. Het doel van de huidige studie is om dit inzicht te bevestigen en te verdiepen.

Allereerst zal het onderzoek van Avolio et al. (2004) gerepliceerd worden omdat ten eerste, het onderzoek van Avolio et al. (2004) is gedaan in Singapore. Hierdoor zijn cultuur en de afstand tussen leider en ondergeschikte mogelijk van invloed geweest op de resultaten, waardoor de resultaten gezien kunnen worden als explorerend en speculatief (Avolio et al., 2004). Ten tweede, zijn de resultaten van Avolio et al. (2004) nooit gerepliceerd en zal met deze studie de geldigheid van de resultaten vergroot worden. Als laatste, is de gehanteerde definitie van organisatiecommitment niet 'zuiver', zie pagina 3. Naast het repliceren van Avoliot et al. (2004), zal de huidige studie de afzonderlijke cognitieve dimensies van empowerment verkennen. Het doel is om specifiek inzicht te krijgen in het mechanisme van empowerment op de relatie tussen transformationeel leiderschap en de mate van organisatiecommitment.

### *Organisatiecommitment*

Organisatiecommitment wordt binnen bestaande literatuur op verschillende wijzen gedefinieerd (Klein, Becker en Meyer, 2009). Klein et al. (2009) concludeerde dat vele van deze definities verward of vermengd worden met de antecedenten of de uitkomsten van organisatiecommitment. In het onderzoek van Avolio et al. (2004) wordt organisatiecommitment gedefinieerd als, gegeven door Mowday, Steers, & Porter (1979): *“the relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”*. Oftewel, organisatiecommitment is de relatieve kracht van de identificatie met en betrokkenheid bij een bepaalde organisatie, gezien vanuit het individu. Er zijn echter twee tekortkomingen aan de gehanteerde definitie van Mowday, et al. (1979).

Ten eerste stellen Klein, Becker en Meyer (2009) dat de definitie van Mowday et al. (1979) niet ‘zuiver’ is. Zuivere concepten zijn definities van organisatiecommitment die niet verwijzen naar de antecedenten of de uitkomsten van organisatiecommitment. Deze definities worden ‘zuiver’ genoemd omdat ze beschrijven wat organisatiecommitment daadwerkelijk is. De definitie van Mowday et al. (1979) is een definitie van organisatiecommitment in termen van identificatie, wat gezien kan worden als een separaat aspect van commitment (Knippenberg & Sleebos, 2006). Organizatiecommitment en identificatie impliceren namelijk een verschillende relatie tussen het individu en de organisatie. Identificatie impliceert een psychologische eenheid (‘zich één voelen met de organisatie’), terwijl organisatiecommitment een relatie impliceert tussen de twee separate entiteiten (‘een verbondenheid met de organisatie’) (Knippenberg & Sleebos, 2006; Zie ook Van Dick, Becker & Meyer, 2006). Identificatie wordt gezien als een antecedent (Van Dick et al., 2006) van organisatiecommitment waardoor de gebruikte definitie in Avolio et al. (2004) niet als ‘zuiver’ wordt beschouwd (Klein et al., 2009).

Ten tweede lijkt de definitie van Mowday et al. (1979) slechts één component van organisatiecommitment te beslaan. Allen en Meyer (1990) hanteren een drie-componentenmodel omschreven als ‘kracht’ voor het definiëren van organisatiecommitment. Welke volgens Klein et al. (2009) als meest ‘zuiver’ kan worden beschouwd. Meyer & Allen (1991) omschrijven organisatiecommitment als *‘een psychologische toestand die betrekking heeft op de relatie tussen de werknemer en de organisatie’*. Deze psychologische toestand kan gezien worden als een verlangen, behoefte en/of verplichting om in een organisatie te blijven (Allen & Meyer, 1990). Deze omschrijving vormt de basis van het drie-componentenmodel van Allen & Meyer (Allen

& Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993). Dit model definieert drie afzonderlijke componenten van organisatiecommitment, namelijk: continuerende-, normatieve- en affectieve organisatiecommitment. Allen en Meyer (1990) benadrukken dat dit componenten van organisatiecommitment zijn in plaats van types. Dit betekent dat werknemers deze componenten gelijktijdig kunnen ervaren in verschillende gradaties. Met andere woorden, de drie componenten karakteriseren een psychologische toestand van een individu, die een relatie aangaat met zijn of haar organisatie. Deze toestand impliceert of men al dan niet bereid is om bij de organisatie te blijven (Meyer et al., 1993). Per component verschilt de reden om te blijven. Continuerende organisatiecommitment heeft betrekking op de mate waarin het verlaten van de organisatie lastig is in praktisch opzicht. Het gaat hierbij om een tekort aan alternatieven of om kosten die geassocieerd worden met het verlaten van de organisatie. Kortgezegd, medewerkers blijven bij een organisatie omdat ze niet anders kunnen en dus moeten blijven (Allen & Meyer, 1990). Normatieve organisatiecommitment heeft te maken met het verantwoordelijkheidsgevoel van werknemers ten opzichte van de organisatie. Loyaal zijn en een verplichting voelen ten opzichte van de organisatie zijn belangrijke kenmerken. Kort gezegd refereert normatieve organisatiecommitment naar 'het verplicht voelen te blijven' en blijft een medewerker bij een organisatie omdat dit zo hoort, het is de norm. (Meyer & Allen, 1991). Affectieve organisatiecommitment verwijst naar de emotionele band, de identificatie met, en de betrokkenheid die werknemers hebben bij de organisatie. Werknemers blijven bij een organisatie omdat ze bij die organisatie willen blijven (Meyer & Allen, 1991). De definitie van affectieve organisatiecommitment zoals gegeven door Allen en Meyer (1991) is gebaseerd op de conceptualisatie van Mowday et al. (1979). Het is daarom aannemelijk dat het onderzoek van Avolio et al. (2004) zich alleen heeft gericht op de affectieve component van organisatiecommitment.

Om de definitie in deze studie zuiver te houden zal het drie-componentenmodel van Allen en Meyer (1991) gebuikt worden. Dit betekent dat het onderzoek van Avolio et al. (2004) de mate van affectieve organisatiecommitment van werknemers heeft gemeten in plaats van organisatiecommitment

### *Empowerment*

Empowerment wordt afhankelijk van de context op verschillende manieren gedefinieerd (Hakimi 2010). Huidige studie (evenals Avolio et al., (2004)) maakt gebruik van Spreitzer's definitie (1995) en meetinstrument. Deze definitie is specifiek

ontwikkeld om empowerment te meten binnen de organisatiecontext. Spreitzer (1995) definieert empowerment als: “*een verhoogde intrinsieke taak motivatie welke zich manifesteert als een individuele reflectie van vier cognitieve dimensies die een actieve werkoriëntatie tot gevolg hebben: betekenis, bekwaamheid, keuze en invloed*”. Hierbij refereert ‘betekenis’ naar de waarde of het gewicht dat een individu geeft aan een taak. De ‘bekwaamheid’ dimensie refereert naar gevoelens van *self-efficacy* en persoonlijk meesterschap. Dit betekent dat een individu zich capabel voelt om een taak succesvol af te ronden. De cognitieve dimensie ‘keuze’ refereert naar het gevoel van autonomie in het maken van beslissingen. ‘invloed’ refereert naar de mate waarin een individu gelooft dat zijn werk een verschil maakt in het behalen van een taak en/of organisatie uitkomsten.

Er zijn een aantal assumpties die expliciet van belang zijn bij deze definitie. Allereerst is empowerment een set van cognities die gecreëerd worden door een werkomgeving en niet een persoonlijkheidskenmerk dat gegeneraliseerd kan worden over verschillende situaties (Thomas & Velthous, 1990). Ten tweede, is empowerment een continue variabele; een individu is in meerdere mate of mindere mate empowered, in plaats van wel of niet empowered (Spreitzer, 1995). Als laatste is empowerment specifiek gericht op het werkdomein en daardoor niet generaliseerbaar naar andere levenssituaties en rollen (Spreitzer, 1995).

### *Transformationeel leiderschap*

Transformationeel leiderschap is sinds de begin jaren van 1980 zeer populair en wordt als onderdeel gezien van het ‘nieuwe leiderschapsparadigma’ (Bryman, 1992 in Northouse, 2010). Burns (1987 in Northouse, 2010) maakte een onderscheid tussen twee typen leiders: transformationele en transactionele leiders. Transactionele leiders benadrukken de ruilrelatie tussen leidinggevende en ondergeschikte en belonen de inspanning van de werknemer. Transformationele leiders worden geacht het effect van deze ruilrelatie te vergroten door het werk extra betekenis te geven (Gardner & Avolio, 1998). Transformationele leiders zouden de aspiraties, identiteiten, voorkeuren en waarden van hun ondergeschikte zo transformeren dat hun volle potentie kan worden bereikt (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Bijna tegelijkertijd met de publicatie van Burns (1978 in Northouse, 2010), publiceerde House (1977) zijn theorie over charismatisch leiderschap. Bij charismatisch leiderschap worden specifieke persoonlijke karakteristieken en gedragingen in verband gebracht met de motivatie en activatie van volgers. Charismatisch leiderschap is vaak beschreven op een manier welke sterk overeenkomt met, zo niet synoniem is aan, transformationeel leiderschap (Northouse,

2010). In de huidige studie wordt de transformationele/charismatische stijl (hierna te noemen transformationeel) gedefinieerd als charismatisch en op empowerment gericht leiderschap, waarbij de leidinggevende individuele aandacht heeft voor zijn of haar medewerkers en hen stimuleert zelf initiatief en verantwoordelijkheid te nemen (De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004). Hierbij worden de charismatische gedragingen gedefinieerd als: motiveren door inspiratie (zorgen voor visie en betekenis) en beïnvloeding door middel van idealen (zich zo gedragen dat dit bij medewerkers bewondering wekt) en zijn empowermentgerichte gedragingen: het intellectueel stimuleren van ondergeschikte, individuele consideratie (het geven van ondersteuning, aanmoediging en coaching aan werknemers), consulteren, delegeren en uitwisselen van relevante informatie (De Hoogh et al., 2004).

#### *Verband tussen transformationeel leiderschap en organisatiecommitment*

Allereerst wordt er een positief verband verwacht tussen transformationeel leiderschap en de mate van affectieve organisatiecommitment (hypothese 1). Dit betekent dat, wanneer een werknemer een hogere mate van transformationeel leiderschap ervaart van zijn leidinggevende er tevens een hogere mate van affectieve organisatiecommitment zal worden ervaren. Een aanzienlijke hoeveelheid onderzoek heeft deze relatie tussen transformationeel leiderschap en (affectieve) organisatiecommitment aangetoond (Allen & Meyer, 1996; Bono & Judge, 2003; Koh, Steers, & Terborg, 1995). In de huidige studie wordt verwacht deze relatie opnieuw aan te tonen en worden er geen relaties tussen transformationeel leiderschap en normatieve of continuerend organisatiecommitment verwacht (Allen & Meyer, 1996).

#### *Verband tussen transformationeel leiderschap en empowerment*

Ten tweede, wordt er verwacht dat transformationeel leiderschap een positief verband heeft met de mate van empowerment (hypothese 2). Eerder onderzoek (Walumba et al., 2004) suggereert dat ondergeschikten die werken met een leider die hoge morele verwachtingen en standaarden, integriteit en optimisme heeft, wat mogelijk gezien kan worden als een transformationele leider, zich meer comfortabel en empowered zal voelen. Ook bevestigt onderzoek van Kark en Samir (2002) deze relatie. Huidig onderzoek onderzoekt echter de te onderscheiden cognitieve subdimensies; betekenis, bekwaamheid, keuze en invloed. Charismatische gedragingen zoals, motiveren door inspiratie en beïnvloeding door middel van idealen (De Hoogh, et al.,

2004), kunnen waarde of gewicht toevoegen aan een taak. Door deze toevoeging zijn charismatische leiderschapsgedragingen mogelijk direct van invloed op de 'betekenis' dimensie van empowerment. De empowermentgerichte gedragingen van transformationeel leiderschap lijken logischerwijs te resulteren in empowerment. De empowermentgerichte leiderschapsgedragingen; intellectuele stimulatie en individuele consideratie (Kark & Samir, 2002) kunnen mogelijk leiden tot gevoelens van 'bekwaamheid' bij ondergeschikten. Een transformationele leider fungeert als mentor of coach die de ondergeschikte aanmoedigt tot het aannemen van meer verantwoordelijkheden, maar tegelijkertijd de ondergeschikten hierbij ondersteunt in de vorm van feedback, aanmoediging en steun. Wanneer dit gebeurt kunnen gevoelens van *self-efficacy* worden ontwikkeld (Hughes, Gnnnet, & Curphy, 1999), welke betrekking hebben op de cognitieve dimensie 'bekwaamheid'. Transformationele leiders moedigen werknemers ook aan tot meebeslissen (Kark & Samir, 2002). Het is logischerwijs te verwachten dat dit van invloed is op dimensies 'keuze' en 'invloed' binnen empowerment.

Wegens voorgaande redeneringen wordt verwacht dat transformationeel leiderschap een positief verband heeft met alle componenten van empowerment (betekenis, bekwaamheid, keuze en invloed; respectievelijk hypothese 2a, 2b, 2c & 2d).

#### *Verband tussen empowerment en organisatiecommitment*

Een derde verwachting is dat de mate van empowerment positief samenhangt met affectieve organisatiecommitment (hypothese 3). De dimensies zoals gedefinieerd in empowerment vertonen sterke overeenkomsten met verschillende antecedenten van affectieve organisatiecommitment. Deze overeenkomsten maken het aannemelijk dat de cognitieve dimensies van empowerment antecedenten zijn van affectieve organisatiecommitment. Ten eerste, zijn er twee organisatorische structuren die gerelateerd zijn aan affectieve organisatiecommitment; de decentralisatie van beslissingen (Brook, Russel & Prince 1988) en formalisatie van beleid en procedures (Podsakoff, Williams, & Todor, 1986). Werknemers die een hogere beslissingsbevoegdheid toegewezen kregen, ontwikkelden een hogere affectieve organisatiecommitment ten opzichte van hun organisatie. (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1993). Deze hogere beslissingsbevoegdheid gaat gepaard met gevoelens van autonomie en persoonlijke belangrijkheid (Wayne, Lide, & Sparrowe, 2000), welke sterk overeenkomen met de respectievelijke cognitieve dimensies 'keuze', gevoel van autonomie bij het maken van beslissingen, en 'invloed', de mate waarin een individu

gelooft dat zijn werk een verschil maakt, van empowerment. Ten tweede zijn er persoonlijke karakteristieken waarbij individuen werk verrichten dat verenigbaar is met persoonlijke disposities (o.a. vervullen van behoeftes, gebruik maken van vaardigheden en uitdrukken van waardes). Deze vereniging van werk en persoonlijke disposities zorgen voor positieve werk attitudes en affectieve organisatiecommitment (Allen & Meyer, 1991). De cognitieve dimensie 'betekenis' refereert naar de waarde of het gewicht een individu geeft aan een taak. Wanneer werk verricht wordt dat verenigbaar is met de persoonlijke disposities zal een individu, naar alle waarschijnlijkheid, meer waarde of gewicht geven aan een taak. Daarom is het te verwachten dat de mate van 'betekenis' van invloed is op affectieve organisatiecommitment. Als laatste zijn er vier werkbelevingsaspecten die te maken hebben met gevoelens van competentie, en gelijkenis vertonen met empowerment, die sterk gerelateerd zijn aan affectieve organisatiecommitment (Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnystsky, 2002). Ten eerste, wordt de voltooiing van taken gezien als een antecedent voor affectieve organisatiecommitment (Allen en Meyer, 1990). De voltooiing van taken vergroot gevoelens van *self-efficacy* (Wayne, Lide, & Sparrowe, 2000) waardoor het aannemelijk is dat de cognitieve dimensie 'bekwaamheid' een relatie heeft met affectieve organisatiecommitment, aangezien deze dimensie ook gevoelens van *self-efficacy* betreft. Ten tweede, wordt autonomie gezien als antecedent voor affectieve organisatiecommitment (Allen, & Meyer, 1996), wat bijna letterlijk overeenkomt met de cognitieve dimensie 'keuze' van empowerment, welke refereert naar het gevoel van autonomie in het maken van beslissingen (Spreitzer, 1995). Ook de betrokkenheid bij besluitvorming wordt gezien als antecedent voor affectieve organisatiecommitment (Allen, & Meyer, 1996). Dit antecedent lijkt overeen te komen met de 'invloed' dimensie van empowerment, aangezien dit de mate is waarin een individu gelooft dat zijn werk een verschil maakt in het behalen van een taak en/of organisatie uitkomsten (Spreitzer, 1995). Wanneer een medewerker wordt betrokken bij de besluitvorming kan het gevoel ontstaan dat daarmee het verschil wordt gemaakt. Daarnaast vertoont de 'invloed' dimensie ook overeenkomsten met de gevoelens van persoonlijke belangrijkheid, wat tevens een antecedent van affectieve organisatiecommitment is (Allen, & Meyer, 1996). Het is aannemelijk dat een medewerker zich belangrijker voelt als hij 'invloed' ervaart.

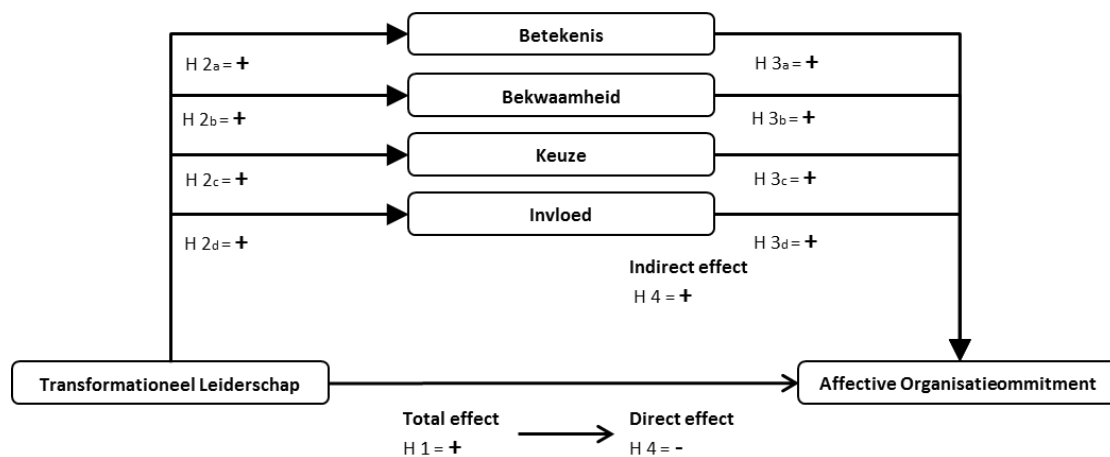
Het bovenstaande suggereert dat empowerment alleen overeenkomsten heeft met de affectieve component van organisatiecommitment. De literatuur duidt niet op overeenkomsten tussen empowerment en normatieve of continuerende organisatiecommitment. Om deze reden wordt verwacht dat de vier componenten van



empowerment (*betekenis, bekwaamheid, keuze en invloed*) een positieve relatie hebben met alleen affectieve organisatiecommitment (respectievelijk hypothese 3a, 3b, 3c & 3d). Dit sluit aan op de eerder genoemde verwachting dat Avolio et al. (2004), door het gebruik van de conceptualisatie van Mowday et al. (1979), de mate van affectieve organisatiecommitment van werknemers heeft gemeten in plaats van organisatiecommitment als geheel, aldus de definities van Allen en Meyer (1991) en Klein et al. (2009).

### *Mediatie-effect van empowerment*

Zoals eerder beschreven wordt er een positief verband verwacht tussen transformationeel leiderschap en de mate van organisatiecommitment (hypothese 1). Doordat er verbanden lijken te bestaan tussen transformationeel leiderschap en empowerment (hypothese 2) en empowerment en organisatiecommitment (hypothese 3) is de verwachting dat deze twee verbanden de relatie tussen transformationeel leiderschap en organisatiecommitment kunnen verklaren. Wat resulteert in de hoofdhypothese (hypothese 4) van deze studie: *De relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve organisatiecommitment wordt gemedieerd door de mate van empowerment.* (zie Figuur 1 voor een schematische weergave van de onderzoeksopzet)



**Figuur 1:** De relatie tussen transformationeel leiderschap en organisatiecommitment wordt gemedieerd door de mate van empowerment.

## **Methode**

### *Participanten*

Onderzoek werd uitgezet onder medewerkers met verschillende functies binnen een zorgverlenende instantie in Nederland. De organisatie biedt eerstelijns-gezondheidszorg via een netwerk van 23 gezondheidscentra en ouderenzorg in 7 woonzorgcentra. Daarnaast is er een centrum voor verpleeghuiszorg, een centrum voor revalidatie en wordt thuiszorg aangeboden. In totaal zijn 1515 medewerkers benaderd en werd een organisatie breed onderzoek 910 maal ingevuld (responsrate van 60%). Huidig onderzoek was als adjudantvragenlijst toegevoegd en werd 369 maal ingevuld (responsrate van 24%). Onder de participanten waren 54 mannen met een gemiddelde leeftijd van 47 jaar (SD = 11.34) en 315 vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 45 jaar (SD = 9.74).

### *Procedure*

Werknemers werden per e-mail benaderd waarin een link stond naar de digitale vragenlijst. Huidige studie werd gecombineerd met een intern Medewerkers Betrokkenheid Onderzoek (MBO) en als adjudantvragenlijst na het MBO afgenomen. Werknemers vulden de twee digitale vragenlijsten in met de software van Infoscope-Amicura. Deelname was voor beide vragenlijsten geheel vrijwillig en het onderzoek werd volledig anoniem uitgevoerd. Beide vragenlijsten werden apart geïntroduceerd waarbij vermeld werd dat de adjudant vragenlijst voor een afstudeeronderzoek was. De vragenlijst heeft in totaal vier weken open gestaan waarin deelnemers drie keer een herinnering hebben ontvangen voor deelname aan het onderzoek.

### *Meetinstrumenten*

Het aantal items van het MBO varieerde (sommige vragen leveren vervolgvragen op binnen het MBO) tussen 34 tot 46 items. Voor de huidige studie werden 53 items afgenomen, zie bijlage 1 voor de complete vragenlijst.

Organisatiecommitment werd gemeten met de Nederlandse commitmentschaal (Jak & Evers, 2010). Deze bevat 14 items ( $\alpha=.78$ ) welke beantwoord worden op een vijfpunt Likert-schaal (1 = helemaal mee oneens; 5 = helemaal mee eens). De schaal is gebaseerd op het 3-componentenmodel van commitment (Allen & Meyer, 1990) en meet aan de hand van stellingen (bijvoorbeeld: 'ik voel me emotioneel gehecht aan deze

organisatie' en 'ik vind dat ik het aan mijn huidige werkgever verplicht ben om te blijven') een score op de drie verschillende dimensies van commitment: affectieve- ( $\alpha=.73$ ), continuïteits- ( $\alpha=.68$ ) en normatieve commitment ( $\alpha=.90$ ).

Empowerment werd gemeten met een Nederlandse vertaling van de Empowerment *scale* (Spreitzer 1995; in Akse 2006). Deze bevat 12 items ( $\alpha=.86$ ) welke beantwoord worden op een vijfpunt Likert-schaal (1 = helemaal mee oneens; 5 = helemaal mee eens). De schaal meet aan de hand van stellingen (bijvoorbeeld: 'Ik heb het gevoel dat ik goed ben in mijn werk' en 'Ik heb aanzienlijke invloed op wat er op mijn werk gebeurt') een score op de vier verschillende cognitieve dimensies empowerment: betekenis ( $\alpha=.77$ ), bekwaamheid ( $\alpha=.85$ ), keuze ( $\alpha=.69$ ) en invloed ( $\alpha=.66$ ).

In tegenstelling tot het onderzoek van Avolio et al. (2004) maakt de huidige studie gebruik van de *Charismatisch Leiderschap in Organisaties* (CLIO) vragenlijst om leiderschapsstijl te meten (De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004). Hiervoor is gekozen in plaats van de '*Multifactor Leadership Questionnaire*' (MLQ) (Bass & Avolio, 1993), welke door Avolio et al. (2004) is gebruikt. Hoewel de MLQ waarschijnlijk de meest gebruikte leiderschapsvragenlijst is, is er de nodige kritiek op de conceptualisatie evenals de operationalisatie van de MLQ (Hunt, 1999; Yukl, 1999a, 1999b; Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003 in De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004). De CLIO pakt deze kritiek gedeeltelijk aan en is daarom verkozen tot meetinstrument (voor technische details zie: De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004). De vragenlijst bevat 27 stellingen ( $\alpha=.84$ ) die betrekking hebben op gedragingen van zijn of haar directe leidinggevende (bijvoorbeeld: 'Mijn leidinggevende praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is' en 'Mijn leidinggevende treedt hard op als het moet'). Participanten gaven aan in hoeverre ze het eens waren met de stelling op een zevenpunt Likert-schaal (1 = helemaal mee oneens; 7 = helemaal mee eens) waardoor een score gegeven kon worden op verschillende stijlen van leiderschap, waarvan in de huidige studie alleen gebruik gemaakt werd van de charismatisch (transformationeel) leiderschapsstijl, welke 11 stelling ( $\alpha=.91$ ) bevat (bijvoorbeeld: 'Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers').

### *Statistische analyse*

Statistische analyses werden uitgevoerd met het programma SPSS (Statistical Program for Social Science) versie 22 (Nie, Bent, & Hull, 2012). Allereerst werden de betrouwbaarheid van de schalen en de subschalen bepaald waarna vervolgens is

gecontroleerd op de assumpties van normaliteit, lineariteit, homoscedasticiteit en onafhankelijkheid van de meetfouten. Hierbij moet worden vermeld dat de groepen niet van gelijke grote waren en dat de assumptie van gelijke varianties in de populatie geschonden was voor continuerende organisatiecommitment, Levene's  $F(1, 367)=4.60$ ,  $p=.03$ . Aan de overige assumpties werd voldaan.

Er werd een enkelvoudige regressie uitgevoerd om te controleren of participanten die een hoge mate van transformationeel leiderschap rapporteerden ook een hoge mate van affectieve organisatiecommitment rapporteerden. Om te controleren of empowerment de relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve organisatiecommitment medieert, werd een multiple mediatie-analyse uitgevoerd volgens de methode van Preacher & Hayes (2004)<sup>1</sup>, die hun werk baseerden op Baron & Kenny (1986). Hierbij worden de mediators voor elkaar gecontroleerd waardoor het mogelijk is specifiek indirecte effecten per mediator te rapporteren. Specificerend, werd er gebruik gemaakt van een SPSS macro ontwikkeld voor het testen van mediatie in multiplere mediator modellen (Preacher & Hayes, 2008). Door middel van 5000 bootstrap samples (zoals aanbevolen door Hayes, 2009) werden 95% bias-gecorrigeerd betrouwbaarheidsintervallen (CI) berekend. Wanneer CI's van het indirecte effect van een mediator geen 0 bevatten, wordt dit effect als statistisch significant gezien. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat de ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten worden gerapporteerd. Dit is nodig om de significantietest te doen met bootstrapping (voor een uitgebreide uitleg van deze methode, zie Preacher & Hayes, 2008).

---

<sup>1</sup> Volgens deze methode moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan in het aantonen van een mediatieverband. Allereerst moet een correlatie bestaan tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele (C-pad, totale effect). Ten tweede moet de mediator correleren met de onafhankelijke variabele en moet de onafhankelijke variabele de mediator ook beïnvloeden (A-pad). Ten derde moet de mediator ook de afhankelijke variabele beïnvloeden (B-pad). In een meervoudige regressievergelijking worden zowel de onafhankelijke variabele als de mediator gebruikt als voorspellers van de onafhankelijke variabele, zodat het effect van de mediator op de afhankelijke variabele kan worden getoetst (A-pad + B-pad, indirecte effect). Ten vierde, om volledige mediatie te bewerkstelligen, moet het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele niet-significant zijn wanneer de mediator in het model wordt opgenomen (C'-pad, directe effect). Wanneer dit laatste effect toch significant is, is er slechts sprake van een gedeeltelijke mediatie.

## Resultaten

### Beschrijvende statistieken

Tabel 1 toont de correlaties, gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen uit het onderzoeksmodel. Het valt op dat werknemers een relatief gemiddelde mate van organisatiecommitment laten zien, veel empowerment ervaren en hun leidinggevendenden als transformationeel zien. Er werd gemiddeld laag gescoord op normatieve organisatiecommitment ( $M=1.96$ ,  $SD=.87$ ) en gemiddeld op affectieve organisatiecommitment ( $M=3.18$ ,  $SD=.66$ ) en continuerende organisatiecommitment ( $M=3.11$ ,  $SD=.76$ ). Ook werden er hoge scores gerapporteerd op het ervaren van transformationeel leiderschap ( $M=4.90$ ,  $SD=1.00$ ). Voor de variabele empowerment werden gemiddeld hoge scores gerapporteerd op betekenis ( $M=4.18$ ,  $SD=.59$ ), bekwaamheid ( $M=4.07$ ,  $SD=.54$ ) en gemiddelde scores op invloed ( $M=3.50$ ,  $SD=.65$ ) en keuze ( $M=3.75$ ,  $SD=.72$ ). Hoewel gedurende de studie geen gebruik gemaakt werd van groepen, was de steekproef ongelijk verdeeld op basis van geslacht (Man  $N=54$ , Vrouw  $N=315$ ). Om deze reden werden, voor alle variabelen, sekseverschillen getoetst. Een independent-samples t-test indiceerde een effect van geslacht op de scores van de cognitieve dimensie 'invloed' van empowerment. Mannen ( $M=3.68$ ,  $SD=.68$ ) rapporteerde meer ervaren 'invloed' dan vrouwen ( $M=3.46$ ,  $SD=.64$ ),  $t(367)=2.25$   $p=.03$ .

**Tabel 1** Correlaties, gemiddelden en standaarddeviaties van de onderzoek variabelen. (Transformationeel leiderschap is gemeten op een 7-puntschaal, empowerment en organisatiecommitment op een 5-puntschaal).

	1	2	3	4	5	6	7	8	M	SD
<i>Leiderschap</i>										
<b>1 Transformationeel</b>	-								4.90	.10
<i>Empowerment</i>										
<b>2 Betekenis</b>	.27**	-							4.18	.59
<b>3 Bekwaam</b>	.13*	.53**	-						4.07	.54
<b>4 Keuze</b>	.25**	.35**	.33**	-					3.75	.72
<b>5 Invloed</b>	.23**	.47**	.41**	.56**	-				3.50	.65
<i>Organisatiecommitment</i>										
<b>6 Continuerende</b>	-.04	.11*	.07	.06	-.01	-			1.96	.87
<b>7 Normatieve</b>	.17**	.13*	.04	.10	.10	.22**	-		3.11	.76
<b>8 Affectieve</b>	.26**	.39**	.25**	.28**	.34**	.10	.36**	-	3.18	.66

N = 369

\* Coëfficiënt is significant bij  $p < .05$  (tweezijdig getoetst)

\*\* Coëfficiënt is significant bij  $p < .01$  (tweezijdig getoetst)

*Toetsing van hypothesen*

Uit de correlatiematrix, zie tabel 1, blijkt dat transformationeel leiderschap positief gerelateerd is aan affectieve organisatiecommitment ( $r=.26, p<.01$ ). Er werd een effect gevonden middels de regressieanalyse, zie Tabel 2,  $F(1,367)= 24.17, p<.001$ . Dit wordt in de methodiek van Preacher en Hayes (2008) het totaal effect genoemd. Dit is het effect wat de onafhankelijke variabele heeft op de afhankelijke variabele, zonder tussenkomst van de mediator. Deze bevinding bevestigt hypothese 1; er bestaat een positief verband tussen transformationeel leiderschap en de mate van affectieve organisatiecommitment. Naarmate werknemers meer transformationeel leiderschap ervaren van hun leidinggevende rapporteren ze meer affectieve organisatiecommitment. Tegen de verwachting in is transformationeel leiderschap ook positief gerelateerd aan normatieve organisatiecommitment ( $r=.17, p<.01$ ). Ook de regressieanalyse toont dit aan,  $F(1,367)=9.85 p=.002$ . Dit betekent dat naarmate werknemers meer transformationeel leiderschap ervaren van hun leidinggevende ze ook meer normatieve organisatiecommitment rapporteren.

**Tabel 2** Totaal effect van transformationeel leiderschap uitgesplitst per component van organisatiecommitment.

	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>T</b>	<b>F(1,367)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
<i>Organisatiecommitment</i>						
<b>Affectieve</b>	.17	.04	4.92	24.17	.07	<.001
<b>Normatieve</b>	.15	.05	3.14	9.85	.03	.002
<b>Continuerende</b>	-.03	.04	-.71	.51	.00	.476

Uit tabel 1 blijkt dat transformationeel leiderschap een positief verband heeft met alle componenten van empowerment, betekenis ( $r=.27, p<.01$ ), bekwaamheid, ( $r=.13, p<.05$ ), keuze ( $r=.25, p<.01$ ) en invloed ( $r=.23, p<.01$ ). Een regressieanalyse bevestigde hypothese 2 in zijn geheel (respectievelijk hypothese 2a, 2b, 2c en 2d), zie tabel 3. Transformationeel leiderschap heeft dus een positieve relatie met alle cognitieve dimensies van empowerment.

**Tabel 3** Effect van transformationeel leiderschap op empowerment.

	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>T</b>	<b>F(1,367)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
<i>Empowerment</i>						
<b>Betekenis</b>	.16	.03	5.30	28.09	.07	<.001
<b>Bekwaamheid</b>	.07	.03	2.23	4.97	.02	.026
<b>Keuze</b>	.18	.04	4.55	20.73	.06	<.001
<b>Invloed</b>	.15	.04	4.22	17.78	.05	<.001

Alle cognitieve dimensies van empowerment, zie tabel 1, zijn tevens positief gerelateerd aan affectieve organisatiecommitment; 'betekenis' ( $r=.39$ ,  $p<.001$ ), 'bekwaamheid' ( $r=.25$ ,  $p<.05$ ), 'keuze' ( $r=.28$ ,  $p<.001$ ) en 'invloed' ( $r=.34$ ,  $p<.001$ ). Regressieanalyses tonen voor alle dimensies opnieuw een positief effect, zie tabel 4. Een hoge score op één van de cognitieve dimensies van empowerment gaat samen met een hoge score op affectieve organisatiecommitment. Hypothese 3 is hiermee in zijn geheel bevestigd (respectievelijk hypothese 3a, 3b, 3c en 3d): Empowerment hangt positief samen met affectieve organisatiecommitment.

**Tabel 4** Effect van empowerment op affectieve organisatiecommitment.

	B	SE	T	F(1,367)	R <sup>2</sup>	p
<i>Empowerment</i>						
<b>Betekenis</b>	.16	.03	5.54	30.70	.08	<.001
<b>Bekwaamheid</b>	.08	.03	2.26	7.10	.02	<.01
<b>Keuze</b>	.18	.04	4.93	24.37	.06	<.001
<b>Invloed</b>	.15	.03	4.60	21.16	.05	<.001

Tegen de verwachting in blijkt de dimensie 'betekenis' ook positief gerelateerd te zijn aan normatieve organisatiecommitment ( $r=.13$ ,  $p<.05$ ) en continuerende organisatiecommitment, ( $r=.11$ ,  $p<.05$ ). Dit verband tussen 'betekenis' en normatieve organisatiecommitment werd ook aangetoond in een regressie analyse,  $F(1,367)=6.26$ ,  $p=.01$ . Ook het verband tussen betekenis en continuerende organisatiecommitment werd aangetoond in de regressie analyse ( $F(1,367)=4.08$ ,  $p=.04$ ). Wat betekent dat een sterkere ervaring van de dimensies 'betekenis' resulteert in een hogere mate van normatieve- en continuerende organisatiecommitment.

#### *Mediatie-effect van Empowerment*

Transformationeel leiderschap bleek positief samen te hangen met affectieve organisatiecommitment, ook bekend als het totale effect ( $B=.17$ ,  $p<.001$ ,  $R^2=.07$ ). Wanneer gecontroleerd werd voor dimensies van empowerment nam de sterkte van de samenhang tussen transformationeel leiderschap en affectieve organisatiecommitment af ( $\Delta B=.08$ ,  $SE=.02$ ,  $p<.05$ ). Dit wordt in de methodiek van Preacher en Hayes (2008) het indirecte effect genoemd. Dit is het product van de verbanden die bestaan tussen transformationeel leiderschap en empowerment en empowerment en affectieve organisatiecommitment. Omdat de samenhang tussen transformationeel leiderschap en affectieve organisatiecommitment wel bleef bestaan, (directe effect;  $B=.10$ ,  $SE=.04$ ,

$p=.010$ ,  $R^2=.21$ ) is er sprake van een partieel mediërend effect van empowerment. De relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve organisatie-commitment verloopt dus slechts gedeeltelijk via empowerment.

Bij bestudering van de cognitieve dimensies van empowerment, toont de multipele regressieanalyse alleen een positief effect voor 'betekenis' ( $Bca=[.02, .08]$ ) en een marginaal positief effect voor 'invloed' ( $B=[.00, .05]$ ), zie tabel 5. De componenten 'bekwaamheid' ( $Bca=[-.01, .01]$ ) en 'keuze' ( $Bca=[-.01, .03]$ ) bleken niet gerelateerd te zijn aan affectieve organisatiecommitment. Dit betekent dat van de vier cognitieve dimensies van empowerment, alleen de dimensies 'betekenis' en 'invloed' als mediator optreden in de relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve organisatiecommitment.

**Tabel 5** Indirecte effecten van transformationeel leiderschap op affectieve organisatie-commitment door empowerment (bootstrapping)

	B	SE	95% CI*
1. Betekenis	.05	.01	[.02 .08]
2. Bekwaamheid	.00	.01	[-.01 .01]
3. Keuze	.01	.01	[-.01 .03]
4. Invloed	.02	.01	[.00 .05]
Totaal	.08	.02	[.05 .11]
<b>Indirect effect verschillen</b>			
1. vs. 2.	.05	.02	[.02 .09]
1. vs. 3.	.04	.02	[.01 .07]
1. vs. 4.	.03	.02	[-.01 .07]
2. vs. 3.	-.01	.01	[-.04 .01]
2. vs. 4.	.02	.01	[-.00 .05]
3. vs. 4.	.01	.02	[-.03 .05]

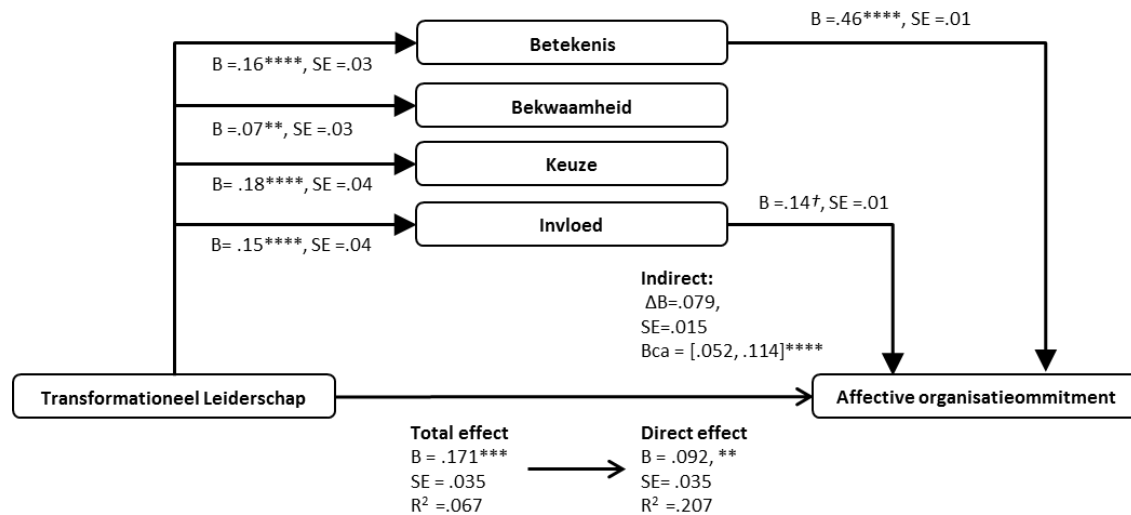
N= 369; 5,000 bootstrap samples

\* bias-gecorrigeerd geaccelereerd betrouwbaarheidsinterval

Nadere bestudering van de indirecte verschillen, zie tabel 5, bevestigt dat het effect van de cognitieve dimensie 'betekenis' verschilt van de dimensies 'bekwaamheid' ( $Bca=[.02, .09]$ ) en 'keuze' ( $Bca=[.01, .07]$ ) en een marginaal verschil toont met 'invloed' ( $Bca=[-.01, .07]$ ). De cognitieve dimensie 'invloed' laat ook een marginaal verschil zien met 'bekwaamheid' ( $Bca=[-.00, .05]$ ) maar deze draagt niet bij aan het indirecte effect van empowerment. Wegens dit verschil kan gesteld worden dat 'betekenis' een grotere invloed heeft op het indirecte effect van empowerment dan 'invloed'. Anders gezegd: het geven van waarde of gewicht aan een taak ('betekenis' dimensie van empowerment)



heeft een sterker mediërend effect, dan de mate waarin een individu gelooft dat zijn werk een verschil maakt in het behalen van een taak en/of organisatie uitkomsten ('invloed' dimensie van empowerment). Zie Figuur 2 voor een schematische weergave van de resultaten.



$\dagger p < .1$

\* $p < .05$

\*\* $p < .01$

\*\*\* $p < .001$

\*\*\*\* 95% bias-gecorrigeerd geaccelereerd betrouwbaarheidsinterval van  $\Delta B$

**Figuur 2** Partieel mediërend effect van empowerment op de relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve organisatiecommitment (N=369). Gebaseerd op 5000 bootstrap samples.

## **Discussie**

### *Belangrijkste resultaten*

Het doel van de studie was om meer inzicht te krijgen in het mechanisme en proces waarop transformationele leiders invloed uitoefenden op hun ondergeschikten. Hiervoor werd een verdiepend en explorerend onderzoek gedaan naar het mediërend effect van empowerment op de relatie tussen transformationeel leiderschap en de mate van affectieve organisatiecommitment.

Allereerst werd een positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en organisatiecommitment aangetoond. Dit betekent dat naarmate een leider in de ogen van een medewerker meer transformationeel leiderschap vertoont deze zich meer gecommitteerd zal voelen ten opzichte van de organisatie. In de huidige studie werd gebruik gemaakt van het drie-componentenmodel van Allen en Meyer (1990). De verwachting was dat transformationeel leiderschap alleen een relatie zou hebben met affectieve organisatiecommitment, de component die gebaseerd is op de conceptualisatie van Mowday et al. (1970) zoals gebruikt in Avolio et al. (2004). Hoewel deze relatie werd bevestigd, werd ook een positieve relatie gevonden met normatieve organisatiecommitment. Dit is een veelvoudig gevonden relatie (Meyer, Stanley, Herscovitch en Topolnytsky, 2002) en is vermoedelijk het gevolg van een differentiatieprobleem in de schalen van affectieve- en normatieve organisatiecommitment (Jak & Evers, 2010). Uit onderzoek van Jak en Evers (2010) bleek dat er samenhang tussen beide concepten bestond door de formulering of door de vorm van de items. Met hun herziende conceptualisatie van het 3-componentenmodel van organisatiecommitment wordt de samenhang tussen affectieve- en normatieve organisatiecommitment verkleind (Jak & Evers, 2010). Hoewel dit meetinstrument de samenhang tussen beide componenten verkleind, is niet de gehele samenhang verdwenen (Jak & Evers, 2010). De gevonden positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en normatieve organisatiecommitment is mogelijk het gevolg van dit differentiatieprobleem. Dit zou de verklaring kunnen zijn van het gevonden resultaat in de huidige studie.

Ten tweede werd de relatie tussen transformationeel leiderschap en empowerment bevestigd. In de lijn der verwachtingen bleek transformationeel leiderschap een directe positieve relatie te hebben met alle cognitieve dimensies van empowerment. Dit betekent dat naarmate een leider een meer transformationele leiderschapsstijl hanteert, een medewerker meer intrinsieke taak motivatie zal ervaren.

Dit bevestigt resultaten uit eerder onderzoek (o.a. Walumba et al., 2004; Kark & Samir, 2002; De Hoogh et al., 2004).

Ten derde werd ook de relatie tussen empowerment en affectieve organisatiecommitment bevestigd. Naarmate een werknemer meer empowerment ervaart (op één van de cognitieve dimensies) zal deze werknemer zich meer identificeren met de organisatie en zal zijn of haar betrokkenheid toenemen (affectieve organisatiecommitment; Meyer & Allen, 1991).

Tegen de verwachting in werd ook een positief verband gevonden tussen 'betekenis' en continuerende organisatiecommitment. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de taak behoeftes vervult, dat de taak gebruik maakt van vaardigheden of dat de taak waarden uitdrukt van het individu (Allen & Meyer, 1991). Mogelijk is het daardoor lastig een taak te vinden die opnieuw aan deze behoeftes vervult, gebruikt maakt van deze vaardigheden, of deze waarden uitdrukt. Kortom, wanneer een taak waarde of gewicht heeft gekregen ('betekenis' dimensie) is het lastiger om een alternatief te vinden voor deze taak. Vanwege deze praktische reden wordt het daardoor lastiger de organisatie te verlaten (continuerende organisatiecommitment).

Ten vierde lijkt het zeer waarschijnlijk dat Avolio et al. (2004) inderdaad de affectieve organisatiecommitment component heeft gemeten. Allereerst blijkt empowerment geen relatie te hebben met normatieve organisatiecommitment. Hierdoor is het onmogelijk dat er een mediatie optreedt van empowerment op deze relatie met normatieve organisatiecommitment (Preacher & Hayes, 2008). Ten tweede, bestaan er geen directe correlaties of relaties tussen transformationeel leiderschap en continuerende organisatiecommitment. Dit maakt het wederom onmogelijk dat er een mediatie-effect optreedt (Preacher & Hayes, 2008). Ten derde, is affectieve organisatiecommitment gebaseerd op de conceptualisatie van Mowday et al. (1970) zoals gebruikt in Avolio et al. (2004). Wegens deze drie redenen wordt het zeer waarschijnlijk geacht dat Avolio et al. (2004) de affectieve organisatiecommitment component hebben gemeten. Omdat het voorspelde mediatie-effect werd gevonden, bevestigt dit de resultaten uit het onderzoek van Avolio et al. (2004).

Als laatste werd gekeken naar de specifieke dimensies van empowerment. Hieruit bleek dat dat het mediatie-effect niet veroorzaakt werd door alle dimensies van empowerment, maar alleen door de dimensies 'invloed' en 'betekenis'. Hierbij verschilde de cognitieve dimensie 'betekenis' dermate van de andere dimensies, dat een sterker effect van 'betekenis' werd gevonden ten opzichte van de andere drie dimensies. Dit betekent dat 'betekenis' een grotere voorspellende waarde heeft binnen het mediatie-

effect van empowerment. Dit is een interessante conclusie met betrekking tot het mechanisme dat in de huidige studie werd onderzocht. Transformationeel leiderschap werd namelijk gedefinieerd als charismatisch en op empowermentgericht leiderschap (De Hoogh et al. 2004). Hierbij werd onderscheid gemaakt in de charismatische gedragingen en de empowermentgerichte gedragingen. Zoals eerder beschreven, zie pagina 7, is te beredeneren dat de 'betekenis' dimensie beïnvloed wordt door charismatische leiderschapsgedragingen terwijl de andere drie dimensies worden beïnvloed door de empowermentgerichte gedragingen. Mogelijk betekent dit dat er twee separate mechanismen/processen zijn in plaats van één. Deze conclusie is tot op heden nooit eerder onderzocht.

#### *Beperkingen en toekomstig onderzoek*

De meerderheid van de gestelde hypotheses is bevestigd. Desondanks kunnen een aantal kanttekeningen bij het onderzoek worden geplaatst. Allereerst is de belangrijkste beperking dat er gebruik is gemaakt van een cross-sectioneel ontwerp. Dit maakt het vaststellen van causaliteit onmogelijk. Door middel van het uitvoeren van een longitudinaal onderzoek zou deze causaliteit eventueel wel vastgesteld kunnen worden. Ten tweede is de data van het huidige onderzoek verzameld met behulp van zelfrapportage. Vervolgonderzoek kan deze data vergelijken met objectievere data zoals het verloop binnen een organisatie. Ten derde is het belangrijk om nogmaals aan te geven dat er niet werd voldaan aan de assumptie van gelijke varianties in de populatie voor continuerende organisatiecommitment. Om deze reden moet er voorzichtig omgegaan worden met uitspraken hierover. Eventueel replicatieonderzoek zou deze bevindingen kunnen vaststellen. Tot slot moet rekening worden gehouden met een mogelijke vertekening in de data. De ingevulde zelfrapportages voor huidig onderzoek werden ingevuld na het invullen van het MBO (Medewerkers Betrokkenheid Onderzoek). Medewerkers hadden voorafgaand tussen 34 tot 46 items ingevuld, waarna vervolgens gevraagd werd om deel te nemen aan huidig onderzoek. Het is voor te stellen dat medewerkers met minder affectieve organisatiecommitment minder snel geneigd zijn om deel te nemen aan een onderzoek binnen de organisatie. Medewerkers die wel veel affectieve organisatiecommitment ervaren zullen waarschijnlijk vaker deelnemen aan dit soort onderzoeken. Dit zou een vertekend beeld kunnen opleveren voor gemiddelde scores.

Hoewel de huidige studie plaatsvond in Nederland, in plaats van Singapore, heeft afname plaatsgevonden binnen één organisatie, en opnieuw (zoals gedaan door Avolio

et al., 2004) binnen een zorgverlenende instantie. Er bestaat een kans dat de score van de 'betekenis' dimensie van empowerment hierdoor beïnvloed is. Het is voor te stellen dat medewerkers binnen de zorg meer 'betekenis' aan hun taken kunnen toeschrijven dan in andere sectoren. Dit zou de gemiddeld hoge score op 'betekenis' in huidig onderzoek kunnen verklaren. Om te bepalen of de huidige resultaten generaliseerbaar zijn, zou de huidige studie gerepliceerd kunnen worden in andere organisaties en met andere typen werk.

De belangrijkste conclusie is de sterke voorspellende waarde van de cognitieve dimensie 'betekenis'. Het valt te beredeneren dat er mogelijk een separaat mechanisme voor 'betekenis' is ten opzichte van de andere drie dimensies. Voor vervolg onderzoek zouden empowermentgerichte leiderschapsgedragingen separaat gemeten kunnen worden van charismatische leiderschapsgedragingen. Vervolgens kunnen deze vier cognitieve dimensies van empowerment in verband gebracht worden met deze twee leiderschapsgedragingen.

#### *Praktische implicaties*

Transformationele leiders zorgen voor een emotionele band, identificatie met, en betrokkenheid van werknemers bij de organisatie, ofwel: affectieve organisatiecommitment. Niet alleen voorkomt deze component van organisatiecommitment het verloop onder werknemers (Somer, 1995) het zorgt ook voor: het vertonen van extra-rol gedrag (Katz & Kahn, 1978 in Mathieu & Zajac, 1990), vergroting van competenties (Allen & Meyer, 1990), vaardigheden overdracht tussen werknemers (Allen & Meyer, 1991) en verhoging van prestaties (Mathieu & Zajac, 1990).

Naast de verhoging van affectieve organisatiecommitment kunnen transformationele leiders ook zorgen voor empowerment. Dit betekent dat het hanteren van een transformationele leiderschapsstijl samen gaat met een verhoogde intrinsieke taak- motivatie bij hun werknemers. Empowerment heeft in de literatuur sterke relaties met organisatie uitkomsten zoals: werktevredenheid, taakprestatie en contextprestatie (Seibert, Wang, & Courtright, 2011).

## **Conclusie**

Deze studie heeft resultaten uit reeds bestaande literatuur bevestigd. Hoe meer transformationeel leiderschap een medewerker ervaart, des te hoger is de mate van affectieve organisatiecommitment. Tevens werd een gedeeltelijke mediatie van empowerment gevonden op de relatie tussen transformationeel leiderschap en affectieve organisatiecommitment. Dit mediatie-effect van empowerment werd veroorzaakt door twee van de vier cognitieve dimensies: 'betekenis' en 'invloed'. Hiervan blijkt de cognitieve dimensie 'betekenis' van empowerment, de waarde of het gewicht wat een individu geeft aan een taak (Spreitzer, 2005), de belangrijkste bijdrage te leveren binnen dit mediatie-effect.

**Referenties**

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Allen, N. J., & Meyer J. P., 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behaviour* 49: 252-276
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004) Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp 951-968
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction In social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemmers & R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, pp. 49–88. San Diego, CA: Academic Press.
- Bono, J., & Judge, T. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 46, 554–571.
- Brook, P. P., Russel, D. W., & Prince, J. L., 1988. Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organisational Commitment. *Journal of Applied Psychology* 73: 139-145
- De Hoogh, A.H.B., Koopman, D.N. & Den Hartog, P.L. (2004) De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie Aflevering* 5, 2004
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32 – 58.
- Hakimi, N. (2010). *Leader Empowering Behaviour: The Leader's Perspective*. Rotterdam : Erasmus Universiteit Rotterdam
- Hayes, A. F.(2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76, 408-420.

- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *Leadership Quarterly*, 10, 129-143.
- Jak, S. & Evers, A. (2010) Een vernieuwd meetinstrument voor organizationaal commitment. *Gedrag & Organisatie*, 23, nr.2,
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: priming relational and collective selves and further effects on followers. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2, pp. 67-91). Oxford, U.K.: Elsevier Science
- Klein, H.J., Becker, T.E. & Meyer, J.P. (2009). *Commitment in Organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York Londen: Routledge.
- Knippenberg, D., & Sleebos, E., (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytical review of the literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M., (1990) A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 2, 171-194
- Meyer, J.P., Allen, N.J., (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* Vol 1 (1),. 61-89
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol 78(4), 538-551
- Meyer, J.P, Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnystsky, L., (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of



Antecedents, Correlates, and Consequences *Journal of Vocational Behavior*  
Volume 61, Issue 1, Pages 20–52

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Gardner, W. L. (2004). Unlocking the mask: understanding the multiple influence of authentic leadership. In Avolio, B. J & Gardner, W. L. (2005), *Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly* 16 (2005) 315 – 338
- Wayne, S., Liden, R., & Sparrowe, R. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407–416.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Northouse P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Podsakoff, P. M., Williams, L. J., & Todo, W. D. (1986). Effects of Organizational Formalization on Alienation Among Professionals and Nonprofessionals. *Academy of Management Journal* 29: 820 – 831.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S.H., (2011) Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96, No. 5, 981–1003
- Somer, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 16, Issue 1, p 49–58, January 1995
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 38 (5), pp.1442-1465
- Van Dick, R., Becker, T.E. & Meyer, J.P. (2006). Commitment and identification: forms, foci and future. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 545-548.
- Yukl, G.A. (1999a). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and

charismatic leadership research. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

Yukl, G.A. (1999b). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.

## Bijlagen

Bijlage 1: vragenlijst

### Adjutant Vragenlijst MBO 2014:

*De vragen kun je beantwoorden door middel van een cijfer op de 5-puntsschaal (1=helemaal niet mee eens/ 5=Helemaal mee eens). Het is mogelijk om tijdens het beantwoorden terug te keren naar een vorige vraag en het antwoord te wijzigen. Nadat je de vragenlijst hebt afgerond, kun je hem versturen door op 'verzend vragenlijst' te klikken. Hierna wordt de lijst **anoniem** verstuurd aan de firma Infoscope die de gegevensverwerking gaat doen.*

---

## Deel C: In je eigen kracht staan, toewijding en de manier van leidinggeven

### Over je *Eigen Kracht*

Hieronder staan een aantal stellingen met betrekking tot uw werk(zaamheden). Kunt u aangeven in hoeverre u het daarmee eens bent?

- 1a) Ik ervaar mijn werk als bijzonder zinvol.
- 1b) Ik heb behoorlijke controle over wat er op mijn werk gebeurt.
- 1c) Als ik met mijn werk bezig ben, kan ik mijn eigen keuzes maken.
- 1d) Ik heb het gevoel dat ik goed ben in mijn werk.
- 1e) Ik heb aanzienlijke invloed op wat er op mijn werk gebeurt.
- 1f) Ik bezit de capaciteiten die nodig zijn voor het goed uitvoeren van mijn werk.
- 1g) Met betrekking tot mijn werk kan ik in grote mate mijn eigen gang gaan.
- 1h) Ik hecht persoonlijk veel waarde aan mijn werk.
- 1i) Met betrekking tot mijn werk ben ik overtuigd van mijn talenten.
- 1j) Mijn werkzaamheden hebben behoorlijke impact op mijn werk.
- 1k) In mijn werk kan ik voldoende onafhankelijk zijn en heb ik voldoende vrijheid.
- 1l) Mijn werk is erg belangrijk voor mij.

### Over toewijding

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe toegewijd u bent aan uw werk. Kunt u aangeven in hoeverre u het daarmee eens bent?

### Op organisatie niveau

- 2a) Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen
- 2b) Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor
- 2c) Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie
- 2d) Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie
- 2f) Deze organisatie betekent veel voor mij

### Op team niveau

- 3a) Ik ervaar de problemen van het team als mijn eigen problemen
- 3b) Ik heb het gevoel dat ik echt bij het team hoor
- 3c) Ik voel me emotioneel gehecht aan het team
- 3d) Ik voel me als 'een deel van de familie' binnen het team
- 3f) Dit team betekent veel voor mij

### Algemeen

- 4a) Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen
- 4b) Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.
- 4c) Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen
- 4d) Als ik niet al zo veel van mezelf in deze organisatie had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken
- 4e) Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden
- 4f) Ik vind dat ik het aan mijn huidige werkgever verplicht ben om te blijven
- 4g) Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten
- 4h) Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen
- 4i) Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben

### **Over de stijl van leiding geven**

Hieronder staan een aantal stellingen met betrekking tot uw leidinggevende. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met de stelling?

*De vragen kun je beantwoorden door middel van een cijfer op de 7-puntsschaal (1=helemaal niet mee eens/ 7=Helemaal mee eens). Het is mogelijk om tijdens het beantwoorden terug te keren naar een vorige vraag en het antwoord te wijzigen.*

*Mijn leidinggevende ...*

1. Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is.
2. Toont zich aanhanger van het gezegde 'grijp alleen in als het noodzakelijk is'.
3. Is de baas en geeft bevelen als het erop aankomt.
4. Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.
5. Heeft visie en een beeld van de toekomst.
6. Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen.
7. Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.
8. Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.
9. Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning.
10. Onderneemt geen poging tot verbetering, zolang het werk beantwoordt aan de gestelde eisen.
11. Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen.
12. Komt pas in actie wanneer problemen chronisch worden.
13. Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.
14. Bekritiseert medewerkers alleen met goede redenen.
15. Vermijdt betrokken te raken bij tijdrovende kwesties.
16. Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.
17. Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.
18. Treedt hard op als het moet.
19. Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.
20. Duldte geen afwijkende meningen meer als hij/zij een beslissing heeft genomen.
21. Is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord.
22. Vindt dat er uiteindelijk één de baas moet zijn.
23. Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.
24. Verliest zijn/haar eigenbelang nooit uit het oog.
25. Beoordeelt nieuwe ideeën heel kritisch.
26. Delegeert uitdagingen verantwoordelijkheden aan medewerkers.
27. Is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen.